

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL TRANSFORMANDO O RH DO FUTURO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A TECNOLOGIA E A DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO

ARTIFICIAL INTELLIGENCE TRANSFORMING THE HR OF THE FUTURE: A CASE STUDY ON TECHNOLOGY AND DIVERSITY IN THE JOB MARKET

INTELIGENCIA ARTIFICIAL TRANSFORMANDO LA RH DEL FUTURO: ESTUDIO DE CASO SOBRE TECNOLOGÍA Y DIVERSIDAD EN EL MERCADO LABORAL

Amanda Atanzio¹
Larissa Ranielly Oliveira Silva²
Alexandre Formigoni³
Rosana Aparecida Bueno de Novais⁴

Artigo recebido em janeiro de 2021
Artigo aceito em abril de 2021

RESUMO

O presente artigo apresenta a Inteligência Artificial (IA) em um processo de contratação às cegas, de modo a possibilitar a abertura de espaço nas organizações no que diz respeito à diversidade e a inclusão. A tecnologia da IA permite que as empresas realizem processos seletivos alheios a padrões e preconceitos, e em contra partida, a companhia recebe excelentes profissionais e inova-se com diferentes ideias e pontos de vista, gerando um grande potencial competitivo. O objetivo é integrar uma melhor gestão do capital humano no desenvolvimento organizacional, por meio de um estudo de caso realizado em uma empresa de tecnologia, no qual o método de recrutamento e seleção às cegas havia sido ministrado pela primeira vez. A pesquisa se consolidou por meio de entrevistas com os organizadores do projeto, de forma que fossem acompanhados os procedimentos aplicados, as expectativas, ganhos e pontos de melhoria.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Diversidade. Gestão de pessoas. Tecnologia.

ABSTRACT

This article presents Artificial Intelligence AI in a blind hiring process, in order to allow space in organizations with respect to diversity and inclusion. AI's technology allows companies to carry out selective processes that are alien to standards and preconceptions, and in return, the company receives excellent professionals and innovates with different ideas and points of view, generating great competitive potential. The goal is to integrate better management of human capital in organizational

¹ Especialista em Gestão de negócios, PECEGE-ESALQ. E-mail: amanda-atanazio@bol.com.br.

² Discente de Gestão empresarial, FATEC ZL. E-mail: larissaranielly@gmail.com.

³ Doutor em Engenharia de produção, FATEC ZL. E-mail: a_formigoni@yahoo.com.br.

⁴ Mestra em Linguística, FATEC ZL. E-mail: rosanabnovais@hotmail.com.

development through a case study in a technology company, in which the method of recruitment and selection blindly had been given for the first time. The research was consolidated through interviews with the project organizers, so they were monitored the applied procedures, expectations, gains and points for improvement.

Keywords: Recruitment and selection. Diversity. people management. Technology.

RESUMEN

Este artículo presenta la Inteligencia Artificial IA en un proceso de contratación ciega, con el fin de dejar espacio en las organizaciones con respecto a la diversidad y la inclusión. La tecnología de IA permite a las empresas realizar procesos selectivos ajenos a los estándares y preconceptos y, a cambio, la empresa recibe excelentes profesionales e innova con diferentes ideas y puntos de vista, generando un gran potencial competitivo. El objetivo es integrar una mejor gestión del capital humano en el desarrollo organizacional, a través de un caso de estudio realizado en una empresa de tecnología, en el que se había enseñado por primera vez el método de reclutamiento y selección ciega. La investigación se consolidó a través de entrevistas con los organizadores del proyecto, de manera que se monitorearon los procedimientos aplicados, expectativas, ganancias y puntos de mejora.

Palabras clave: Reclutamiento y selección. Diversidad. Gestión de personas. Tecnología.

1 INTRODUÇÃO

O Recrutamento e Seleção de funcionários (R&S) é um processo fundamental para as organizações crescerem e se manterem competitivas no mercado, pois além de recursos financeiros e materiais, o principal capital de uma empresa são as pessoas. Segundo Lotti e Anjos (2018) as estratégias em recursos humanos são amplamente significativas para o alcance dos resultados organizacionais e determinam o fracasso ou sucesso do negócio.

Robbins (2006) diz que a eficiência de uma empresa é induzida pelas políticas e práticas de gestão de pessoas como: recrutamento, seleção, treinamento e avaliação. Estabelecendo a etapa de recrutamento e seleção como uma base para todo esse processo, a fim de garantir que a empresa se mantenha saudável e em constante crescimento.

Sendo assim, é importante abordar a temática dessa captação e escolha de colaboradores, pois o mercado de trabalho, em uma visão geral, está cada vez mais competitivo e exigente. Banov (2015) afirma que para identificar a pessoa certa para a área certa, o profissional de recursos humanos precisa estar constantemente atualizado e ser adepto a mudanças.

A partir do momento em que se entende a importância da gestão de pessoas, ainda em sua base para o desenvolvimento de uma empresa como um todo, é possível que se abram questionamentos sobre o que pode ser melhorado, se realmente existem perfis ideais, se as empresas conseguirão atingir resultados satisfatórios e inovar com estes mesmos perfis, e como a tecnologia pode auxiliar neste processo.

Com o intuito de colaborar com este cenário, foi elaborado um estudo qualitativo sobre processo seletivo às cegas, uma análise de como a Inteligência Artificial pode auxiliar os recrutadores e selecionadores, a levar inovação e diversidade para as empresas.

A tecnologia da IA possibilita avaliar competências e atitudes de candidatos em situações reais, ajudando o recrutador a entender se existe *match* entre empresa e candidato, sem externar opinião pessoal. De modo que se prossiga para um lado mais social e humano na

gestão de pessoas, e diversificado, inclusivo e inovador para as organizações. (VALENTINE, 2020)

O principal objetivo do artigo é demonstrar a relevância da tecnologia da informação aplicada à gestão de pessoas, apresentando e avaliando um processo para a realização de contratações às cegas, de forma que descreva e identifique os desdobramentos de se adotá-la dentro da empresa.

A pesquisa se justifica por:

- a) Ponto de vista gerencial, contribuindo para que as organizações entendam a Inteligência Artificial aplicada a processos seletivos e seus benefícios;
- b) Justificativa social, pois permite discutir sobre diversidade e inclusão dentro das organizações, esclarecendo pontos fundamentais na escolha de um colaborador; e,
- c) Relevância de novas formas de recrutamento, que proporcionam a possibilidade de contratação de candidatos apenas por suas competências e habilidades, eliminando a avaliação de características físicas, formação escolar, classe social, dentre outros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pela gestão de pessoas como estratégia competitiva.

2.1 Gestão de pessoas como estratégia competitiva

A Administração de Recursos Humanos (ARH) exerce importantes funções para as organizações, pois elabora projetos, organiza o capital humano, conduz os colaboradores para o alinhamento com os valores da empresa, e define critérios para avaliação de cargos e tarefas.

De acordo com Toledo (2003), a ARH é uma área que sempre esteve presente nas companhias, porém na antiguidade tinha um caráter mais burocrático, sem muito crédito ou reconhecimento em desenvolvimento estratégico. Entretanto, ao passar dos anos, foram sendo exigidas mais competências dos colaboradores, transformando esta realidade a fim de alcançar metas e atingir objetivos.

A partir da década de XX até os dias de hoje, conforme apresenta Bittencourt (2008), o principal paradigma da administração de pessoal é o planejamento estratégico. O modelo de gestão evoluiu, tendo como finalidade aumentar o envolvimento dos funcionários, e integrar sistemas de suporte para o desenvolvimento competitivo de cada um, e da organização.

Sovienski e Stigar (2008) afirmam que o capital humano é o bem mais precioso de uma organização, e a gestão desse capital se caracteriza pela inclusão, capacitação, envolvimento e crescimento das pessoas que a compõem. Com o desenvolvimento tecnológico, a globalização do mercado e as mudanças socioculturais, a grande vantagem competitiva de uma companhia decorre da boa gestão de RH.

Segundo Ulrich (2000) as empresas bem sucedidas são capazes de criar condições para uma mudança consistente, transformando estratégias em ações e gerenciando processos de

forma inteligente, a fim de maximizar o compromisso e a responsabilidade com o colaborador.

O mesmo autor ressalta que para se desenvolver estrategicamente, será êxito das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. Observa-se que na gestão de pessoas encontram-se dois cenários, primeiro a busca pela implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano é o foco da administração, e por outro lado, verifica-se a grande distância que existe entre o que se busca e o que realmente se faz.

As companhias atuais tendem a procurar formas inovadoras de gerenciar as pessoas, pois o ambiente organizacional está exigindo postura mais adequada de gestores no que diz respeito a estimular a harmonia das relações interpessoais dentro de uma empresa. Mello, et al, (2012) observam que esta postura garante a eficiência e a eficácia interna na execução de tarefas, juntamente com a satisfação pessoal dos funcionários, pontos que levam ao sucesso do negócio.

É fundamental que os líderes empresariais tenham atenção com a importância de criar e estimular projetos, treinamentos, acompanhamentos e avaliações com foco no crescimento de seus trabalhadores. Veríssimo (2005,) diz ser uma forma de garantir um constante aperfeiçoamento nas habilidades e competências dos empregados, e completa, relatando que o colaborador ao ser motivado e capacitado adequadamente, tende a ter melhores resultados, refletindo no aumento de produtividade da empresa como um todo.

2.2 Diversidade e inclusão no RH

A diversidade tem muitas características, incluindo histórico, idade, gênero, orientação sexual, raça, etnia, cultura, religião, geografia, deficiência, status socioeconômico, área de especialização, nível de experiência, estilo de pensamento e conjunto de habilidades. Para Swartz, et al, (2019), os benefícios de incluir indivíduos com diferentes perspectivas do mundo, trazem um grande potencial para melhorar a capacidade de inovação das organizações.

Os mesmos autores afirmam que equipes inclusivas alcançam maiores índices de desempenho, por estarem amplamente preparadas e levarem em consideração diversas possibilidades e pontos de vista. Esta diversidade abre portas para novas formas de solucionar problemas, propor melhorias e inovar.

No momento do recrutamento e seleção, as diferenças não podem ser tratadas como algo pejorativo, pois as pessoas são e sempre serão diferentes em vários aspectos. Hanashiro e Pereira (2007) dizem que a diversidade existe e deve ser respeitada, ou seja, todos devem ser tratados igualmente, sem qualquer preconceito ou julgamento.

Gerir a diversidade significa estabelecer um processo direcionado para o desenvolvimento futuro de uma empresa, se baseando em valores, relata Brdulak (2008). Entende-se que a base desse processo consiste em aceitar as diferenças presentes entre as pessoas, e enxergá-las como um potencial a ser explorado e desenvolvido.

Para que a gestão da diversidade seja efetiva, é necessário um alinhamento com os aspectos da política de recursos humanos da organização, destacando as práticas de recrutamento, seleção, treinamento e cultura organizacional. (MACCALI, et al, 2014).

Para crescer competitivamente, as empresas estão cada vez mais, explorando os benefícios que a diversidade pode trazer para a companhia, de modo a formar equipes mais diversas e inclusivas em sua força de trabalho. Mckinsey (2019) afirma que essa postura tem

se tornado mais presente dentro das organizações, o que garante melhor desempenho das empresas e, conseqüentemente, melhores resultados em termos financeiros.

Este projeto observa como o recrutamento, seleção e contratação de funcionários às cegas, possibilitam às empresas um ganho significativo no que diz respeito à diversidade e a inclusão de pessoas com novos pensamentos e ideias, que servem de alavanca para ajudar em sua transformação organizacional e nos desafios de mudança e inovação.

2.3 A inteligência artificial no RH

A sociedade está atualmente, passando pela quarta revolução industrial, era que apresenta diversos meios de desenvolvimento de tecnologias e mudanças radicais no modo em que as pessoas se comportam Corvalán (2017) afirma que o mundo corporativo acompanha essa transformação em ritmo constante, a fim de superar desafios que afetam, continuamente, a sociedade da informação e do conhecimento.

A tecnologia e a inovação se tornam cada vez mais presentes e obrigatórias dentro das organizações, pois desempenham um papel fundamental, sendo o instrumento facilitador que ajudará nos processos de gestão e solucionará os mais diversos problemas.

Para Rich e Knight (1994) Inteligência Artificial [IA] é uma forma de fazer os computadores realizarem tarefas do cotidiano das pessoas, e torná-lo mais fácil. Ao contrário do que muitas pessoas leigas na tecnologia acreditam, os sistemas de IA são criados para personalizar a interação homem-computador e não substituir ou alcançar a inteligência humana.

A partir da administração e alimentação de dados em um programa de inteligência artificial, ele se torna capaz de promover a aquisição, interpretação, organização, armazenamento, dedução e disseminação do conhecimento. Portanto, portador de métodos para representá-los e manipulá-los na resolução de problemas complexos. (SCHUTZER, 1987).

Mendonça, Rodrigues, Aragão e Vecchio dizem que a inteligência artificial apresenta para os gestores meios de conhecer a empresa, os colaboradores, e tornar os processos de decisão mais ágeis, criando ambientes propícios ao desenvolvimento organizacional. Quando cientes de como essa nova ferramenta é relevante para a sua área de atuação, é tendencioso que os colaboradores adquiram novas habilidades e continuem em busca de qualificações para acompanhar as mudanças tecnológicas do mercado.

Diante deste fato, Mateo-Sladrón (2009) diz que é exigido do setor de gestão de pessoas, processos sólidos, geradores de uma maior eficácia na organização, para estimular a economia de tempo e aumento da lucratividade. Um avanço tecnológico como a IA existe para desburocratizar e facilitar os métodos de trabalho, portanto para alcançar uma gestão de pessoal inteligente, o profissional de RH precisa conhecer e explorar as diversas possibilidades que ela disponibiliza.

No âmbito da gestão de pessoas a IA auxiliou na automatização dos processos, reduzindo erros, tempo, dinheiro e possibilitando análises profundas e mais precisas. Ao recrutar e selecionar candidatos às cegas, o sistema analisa o que eles têm a oferecer e, instantaneamente, se estão de acordo com as competências e perfis necessários para cada função. (KENOBY, 2018)

Para definir a escolha de profissionais e garantir a imparcialidade de preconceitos, a inteligência artificial ajuda nas seleções e contratações às cegas, garantindo que o profissional

possa se posicionar de forma anônima ao entrevistador, se expressando e sendo autêntico, e escolhido apenas pelas suas qualidades e adequação a cultura ou estratégia da empresa.

2.4 Recrutamento e seleção tradicional X Recrutamento e seleção às cegas

Segundo Banov (2015) recrutar candidatos tem como objetivo atrair pessoas que possam atender ao perfil que a empresa deseja contratar, através de meios de divulgação. Alguns destes meios são: agências de emprego, anúncios em jornais, revistas ou rádios, cartazes, recomendações de funcionários, universidades, dentre outros.

O recrutamento, segundo Chiavenato (1995), pode ser dividido em três formas: interno, com os colaboradores da própria empresa; externo, com os profissionais disponíveis no mercado; ou misto, com ambos. Este artigo trata-se do formato externo. Para Mazon e Trevisan (2000) é um processo corporativo que "convida" profissionais no mercado de trabalho para concorrerem a uma vaga de emprego na empresa.

Muitas organizações não alocam muita atenção no processo de recrutamento e seleção de pessoal, abrindo portas para que sua companhia seja um local de testes e *turnover*, em que são gastos muitos recursos na contratação sem um planejamento estratégico para a gestão de pessoal. Esta desatenção pode ser caracterizada "na falsa crença de que os recursos humanos são abundantes, sendo facilmente repostos ou atraídos" (DUTRA, 1990).

Dessler (1998) diz que o processo de captação de candidatos deve ser muito bem estruturado e planejado para ser de fato efetivo para a organização. Esse passo de forma tradicional é bem massivo e desgastante. Verifica-se, que esse modelo de recrutamento leva muito tempo e recursos financeiros da empresa, além de bastantes esforços para os envolvidos. De acordo com a pesquisa realizada pela Jobecam (YOCHABELL; CAMILLA, 2019), o Brasil é recordista nesse quesito, causando um desgaste na empresa, no processo, e no funcionário.

2.4.1 Processo de seleção tradicional

Depois de recrutados, os candidatos são submetidos à seleção, Lotz e Burda (2015) afirmam ser um processo para comparar as qualidades e competências do entrevistado com as exigências e atribuições das atividades. Ao longo do processo de seleção, são consideradas as diferenças individuais, o cargo, a cultura da empresa e os objetivos organizacionais, que combinados tentam ajustar pessoa-empresa, relata Banov (2015).

Para a seleção de profissionais de forma tradicional, existem algumas etapas essenciais e manuais, apresentadas por Lotti e Anjos (2018):

- a) Análise dos currículos, no qual se avalia dados pessoais, endereços, formação, experiências profissionais, habilidades e cursos;
- b) Entrevista, com o objetivo de esclarecer dúvidas e conhecer o candidato, avaliar sua postura e deixá-lo detalhar as suas competências e expectativas em relação à oportunidade. Também nesta etapa é descrito os detalhes da vaga e do ambiente organizacional;
- c) Testes que possibilitam a avaliação de conhecimentos específicos, gerais ou psicológicos;
- d) Dinâmicas em grupo, para identificar comportamentos e competências; e,
- e) Exame médico para atestar a saúde e a capacidade para execução de tarefas do candidato.

Não há uma regulamentação que obrigue todas essas etapas, mas são guias para muitas empresas e ajudam a avaliar se os candidatos estão preparados ou não para assumir o cargo.

Porém percebe-se a abundância de procedimentos que são necessários para que todas as fases, ou pelo menos as principais, sejam realizadas. Este processo deve ser levado em consideração para revisão de práticas, por exigir das empresas um alto recurso de tempo, dinheiro, disposição de profissionais e ser propício a preconceitos e possíveis julgamentos humanos.

2.4.2 Recrutamento e seleção às cegas

Segundo Vertolli, Kelly e Davies (2018) há nos seres humanos um viés inconsciente, e foi identificado que se leva de 1/20 segundos para que os gostos e aversões possam ser estabelecidos pelo cérebro, sendo quase que impossível evitar o preconceito automático. Porém a questão fundamental nessa história não é evitar que isso aconteça, mas como as pessoas podem estar mais bem preparadas para decidir o que fazer com esses pensamentos, sem que eles influenciem ou desencadeiem instantaneamente preconceitos, evitando injustiças e probabilidades tendenciosas em relação a outras pessoas.

No processo de recrutamento e seleção às cegas é eliminada toda a trajetória de um convencional, economizando tempo e dinheiro. Por meio da plataforma de Inteligência Artificial [IA] é possível coletar com as empresas contratantes, o perfil do candidato que ela deseja, e após isso, as vagas são publicadas. Segundo Dessler (2005) o meio de divulgação depende do tipo de cargo para qual a empresa está recrutando.

A Jobecam, empresa parceira do presente estudo, identificou as etapas do processo seletivo às cegas da seguinte maneira:

Os candidatos, assim que tomam conhecimento da vaga, são direcionados a gravar um depoimento em vídeo no qual apresentem informações que possam destacá-lo para aquela oportunidade. A IA a partir de então, filtra as candidaturas analisando se o que eles disseram se encaixa com o perfil esperado.

Ao identificar um indivíduo que atenda as especificações, a plataforma disponibiliza o material para a empresa, ainda sem constar idade, raça ou escolaridade, as informações são coletadas de acordo com as competências, valores e expectativas dos profissionais. É possível, também, solicitar a customização do processo, de forma que sejam realizadas perguntas específicas, estimulando o candidato a responder instantaneamente, testando raciocínio lógico e características mais precisas.

Após a seleção da IA, os participantes são direcionados para as dinâmicas e entrevistas com os gestores, estes treinados para garantir a fidelidade do programa de modo a considerar apenas as competências, habilidades e valores dos candidatos.

Heilmann (2018) afirma que a economia de tempo e recursos são alguns dos benefícios das vídeo entrevistas para os candidatos em processo, pois evitam esperas e ligações desnecessárias nas fases iniciais. Este programa aumenta as chances de se encontrar profissionais de forma inclusiva e simplifica a logística envolvida no recrutamento tradicional.

Um grande exemplo de empresa que adotou esse processo foi a Cargil do Brasil, Beier (2019) compartilhou a experiência na mídia relatando que a companhia compreende o foco na diversidade e inovação como único meio para alcançar e manter-se em um alto nível competitivo.

Com isso, a tecnologia vem sendo uma grande parceira, pois através de ferramentas e soluções de IA torna-se possível a evolução quanto às competências da gestão de pessoal, especialmente dos processos de R&S. Isso reduz a possibilidade de excelentes profissionais serem descartados por conta de algum preconceito em relação à diversidade de gênero, sexo, classe social, aparência física, e outros fatores que, consciente ou inconscientemente, são avaliados em um processo de seleção.

Ilustrando uma comparação de um cliente Jobecam não identificado, foi possível analisar que uma contratação utilizando a IA custou R\$ 1 mil e foi realizada em um período de sete dias, enquanto em um processo tradicional o previsto seria em torno de 45 dias, com custos no valor de R\$ 6,6 mil. (YOCHABELL, 2019).

O sistema de recrutamento e seleção às cegas com o uso da IA ainda não é perfeito como relata Reis e Graminho (2019), pois há muito caminho pela frente para especializar e desenvolver a plataforma de modo significativamente preciso e distante de erros humanos. Porém é considerada como um grande avanço tecnológico no que se diz respeito à inclusão de bons profissionais no mercado de trabalho, longe de qualquer viés de preconceito.

3 MÉTODO

A metodologia foi desenvolvida por meio de um estudo de caso qualitativo exploratório, utilizando uma entrevista com os interessados de um projeto de contratações às cegas, em parceria com uma organização conceituada no mercado chamada Jobecam, startup que se utiliza de uma plataforma de IA para ajudar as empresas nas contratações às cegas, e que inclusive realizou diversas pesquisas que foram apresentadas pelo O Globo, Forbes e Época Negócios.

A coleta dos dados foi realizada em formato de áudio, em que o entrevistado teve acesso ao questionário, podendo responder e enviar dentro de um prazo previamente combinado. Após a coleta, os dados foram transcritos com uma ferramenta que auxilia cegos na interpretação de conversas de áudio em texto, e logo em seguida comparados com o áudio original para garantir a fidelidade das informações.

Para avaliação da pesquisa foram elaborados três modelos de questionários, o primeiro voltado para o organizador do projeto, o segundo para os gestores que receberam os participantes em suas áreas e o terceiro para os estagiários contratados no programa.

O objetivo geral foi entender qual a percepção quanto ao projeto, como foi a experiência para a empresa, para os colaboradores e para os participantes, quais os motivadores para a implementação e se atenderam às expectativas iniciais, se houve dificuldades enfrentadas no processo, pontos de melhorias, e o que esperam do futuro da organização.

O tema do estudo foi escolhido pela relevância da aplicação dos processos de recrutamento e seleção às cegas dentro de uma companhia de tecnologia. Recurso chave para alcançar a inclusão de pessoas, visando o alcance de altos patamares de inovação, diversidade e desenvolvimento competitivo, perante uma sociedade que está em constante transformação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciam-se os resultados e discussão pelo projeto.

4.1 O Projeto

As pessoas não compram bens ou serviços, elas compram experiências relacionamentos e histórias. Diante disso, a empresa de tecnologia que foi objeto do presente estudo, constatou que seria necessário realizar algumas mudanças bem expressivas em sua organização, de forma que investissem em pessoas alinhadas com seus valores.

Com o intuito de promover essa transformação e reestruturar as ideias, os processos, as ações e como o público enxerga a empresa no mercado, foi adotada uma postura voltada para a diversidade e a inclusão. O foco se consolidou em garantir que a estratégia contagiasse a organização como um todo, de forma positiva, e que refletisse no mercado com uma nova imagem, moderna, inovadora e preparada para assegurar o cliente no centro do negócio.

A IA nesse processo foi implantada do zero, administrada para selecionar candidatos que atendessem os requisitos especificados, diminuindo esforços de tempo e custos na contratação, evitando os possíveis preconceitos.

O processo de recrutamento e seleção às cegas foi adotado com a visão de realmente modificar a cultura da empresa, alinhar suas diretrizes e assim se desenvolver competitivamente. A proposta foi a de contratar pessoas por suas competências e seus valores, de forma inclusiva e miscigenada.

Foi planejado contratar 15 estagiários totalmente diferentes para o projeto, com duração de 18 meses, onde eles passariam por diversas áreas e teriam que ficar por volta de 2 a 3 meses contribuindo com cada equipe, aprendendo e compartilhando ideias e melhorias, além de entender um pouco da rotina do departamento e se deixar conhecer pelo gestor da área.

Os novos colaboradores foram essenciais para abrir portas a discussões de temas como diversidade e inclusão, dando voz e espaço a debates, discussões, eventos e palestras com o objetivo bem claro de permitir que todos possam, juntos, fazer parte de um momento muito especial para a companhia, ao alcançar um espaço de destaque no mercado como uma empresa que empodera e transforma as pessoas por meio da tecnologia.

4.2 Organizadores do projeto

Segundo os organizadores do programa, foi identificado que a empresa necessitava de uma transformação interna que melhorasse o seu posicionamento social, estrutura competitiva e desenvolvimento de projetos inovadores (ver Quadro 1). Para que este objetivo fosse alcançado, foi necessário reestruturar a gestão de RH, desenvolvendo um projeto de recrutamento e seleção de forma diferenciada, que desse oportunidade de integrar todo tipo de pessoas, sem qualquer requisito, tanto curricular quanto pessoal.

Quadro 1 – Questionário qualitativo para os organizadores do projeto

Você considera esse programa como uma peça importante na transformação organizacional?
Concorda com o tema Diversidade = Inovação?
Qual era a proposta desse projeto e quais as diretrizes traçadas?
Foi exigida alguma competência ou habilidade específica?
A proposta inicial do programa foi atendida?
Quais pontos de melhoria foram identificados durante o projeto?
Foi necessário mudar o escopo inicial? Se sim, por quê?
Como eles estão hoje depois de 10 meses?
Quais foram as mudanças identificadas na Cia com as suas chegadas?

Fonte: autores

Na avaliação de que a empresa precisava passar por uma transformação, percebeu-se que estavam contratando muitas pessoas iguais. Por um longo tempo, buscaram-se os talentos nas melhores faculdades e nos cursos mais prestigiados, criando uma tendência em trazer pessoas com pensamentos bem parecidos. Porém se a empresa busca inovação, ela busca uma mudança cultural, e para alcançar esse resultado, a gerência identificou que a forma de recrutamento, seleção e contratação deveria ser revista, para ser mais inclusiva e diversificada.

Os organizadores concordam que o tema diversidade é sinônimo de inovação, e é impossível inovar com mentes iguais, que vivem e enxergam o mundo da mesma maneira. É importante ter pessoas com estrutura de pensamento diferente, pois se você não tem alguém para contestar ou para colocar novos pontos de vista dentro de uma discussão, o resultado tende a levar sempre ao mesmo lugar.

Por se tratar de uma organização de grande porte, o planejamento foi desenvolvido para contratação de estagiários, formato que mais se enquadrou com a justificativa do negócio. A ideia foi de criar algo bem inclusivo, tendo como único requisito que o candidato estivesse matriculado e estudando em qualquer curso técnico ou superior, sem importar a área, instituição, experiência, conhecimentos, idade, classe social ou cor.

O número de vagas disponíveis foi definido levando em consideração a capacidade de absorção desses profissionais, pois não adianta nada criar, gerar e investir nessas pessoas, se no final do programa não houver capacidade de absorção, seria um investimento perdido.

Os últimos seis meses do programa são destinados para que eles escolham uma área onde gostaram de estar, e invistam ali seu tempo de trabalho para alcançar a efetivação. O plano é que todos sejam contratados dentro do período de até um ano e meio em que se sintam mais conectados, e que trilhem seus próprios caminhos dentro da empresa, para que sejam profissionais cada dia mais satisfeitos e realizados, entregando os melhores resultados.

O projeto foi uma peça-chave para o processo de transformação da empresa. Pois a inserção de pessoas distintas, sem nenhum viés de pré-conceito, vindas de realidades diferentes, com experiências e olhares diferentes sobre o mercado, trouxe uma diversidade que impactou diretamente os colaboradores veteranos, com um pensamento crítico capaz de multiplicar conhecimentos e ideias.

Dentre as competências e habilidades fundamentais dos participantes, para o sucesso do projeto e para o sucesso de cada um, o principal é que se identifiquem com os valores da companhia e com a forma como as coisas são tratadas e trabalhadas dentro dela.

O programa não apresentou resistências, a dificuldade foi de determinar como os gerentes avaliariam os estagiários e como os resultados deveriam ser apresentados.

Um dos organizadores relatou que a proposta inicial foi atendida e até agora o programa é um sucesso. “É nítida a satisfação dos estagiários com a oportunidade de trabalhar, de aprender e se descobrir como profissional, de forma alinhada com as diretrizes e com os valores da empresa.”

4.3 Gestores da empresa

O mercado de trabalho na área de tecnologia da informação é significativamente segmentado, com profissionais privilegiados na sociedade, ou seja, pessoas que têm boa formação, tempo a dedicar aos estudos, conhecem outras línguas, tem acesso à cultura. Por estas razões o perfil é desenvolvido no mesmo meio e com as mesmas percepções, restringindo a possibilidade de mudança.

Assim, com o programa que foi desenhado de recrutamento e seleção às cegas, é possível integrar pessoas totalmente diversas, mas que foram identificadas através dos valores da companhia (ver Quadro 2).

Quadro 2 - Questionário qualitativo para os gestores da organização.

Você considera esse programa como uma peça importante na transformação organizacional?
Concorda com o tema Diversidade = Inovação?
Esse projeto vai de encontro ao processo de transformação da Cia?
Você observou alguma mudança na Cia com a chegada dos estagiários?
Caso tenha recebido algum participante na sua área, o que poderia comentar sobre essa experiência e o que ela impactou no dia a dia do seu time?
Quais as competências e habilidades consideradas fundamentais para os participantes desse projeto?

Fonte: autores

Os estagiários ficaram três meses em cada área, sendo um mês para entender os processos, outro mês para começar a mexer, e um último para executar. Segundo o primeiro gestor entrevistado, o modelo não é perfeito até por conta do tempo curto que eles tiveram, mas é um projeto muito legal que pode ser refinado e com certeza servir de base, não só para o Brasil, mas para América Latina.

O propósito deles era entrar na companhia, começar a entender a forma de trabalho e propor coisas que transformem o ambiente organizacional. E é isso que está sendo realizado, surgiram muitas ideias novas e propostas diferentes que ninguém tinha pensado em fazer anteriormente, relatou o segundo gestor entrevistado.

Acompanhando os participantes, observa-se que as pessoas possuem espíritos jovens, cheios de energia e que estão dispostos a fazer diferença na organização. Foi dada carta branca para proporem novas ideias e realmente colocarem-nas em prática, pois com a rotina corrida dos colaboradores efetivos, fica difícil enxergar novas possibilidades, e até mesmo, se desvincular de uma possível zona de conforto.

O terceiro gestor entrevistado diz que as competências e habilidades percebidas nos participantes desse projeto são realmente a vontade de aprender, a resiliência de trabalhar com grandes contas, de saber lidar com o não, e a criatividade para poder fazer coisas diferentes e obter resultados melhores.

Alguns funcionários que tinham algum preconceito ou algum pré-requisito em suas áreas viram que é possível trabalhar com pessoas diversas, de outro tipo de formação, escolaridade, e até condição social, porque essas pessoas têm uma capacidade de absorção tremenda e valorizam demais a oportunidade que estão recebendo. A mudança é positiva, pois desse modo a empresa consegue se reconstruir e alcançar metas e objetivos.

4.4 Estagiários participantes

Os estagiários contratados para o projeto se posicionaram de forma positiva com a experiência. Todos entendem que o propósito foi incluir pessoas pelos seus valores, independentemente da educação, da etnia, classe social, gênero ou orientação sexual (ver Quadro 3).

Quadro 3 - Questionário qualitativo para os estagiários do projeto.

Qual era o perfil e diretrizes comportamentais solicitadas na entrevista?
A seu ver, qual era o propósito do projeto?
O que mudou ou agregou na sua carreira?
Quais as competências e habilidades consideradas fundamentais nesse projeto?
O que te chamou a atenção no projeto?
Como é fazer parte de um projeto de transformação cultural na empresa?
Quais as suas perspectivas de se manter na Cia?

Fonte: autores

Entende-se que o objetivo foi realmente focar em criar a diversidade baseada nos valores, independentemente de como se parecem, do que são ou da história de vida, o participante foi contratado por aquilo que é, pelo que acredita e pela essência como ser humano.

No tema da diversidade e inovação, quanto mais distintos os times, mais haverá desenvolvimento, porque só através das diferenças de pensamentos e de ideias, é possível proporcionar novas visões, rever procedimentos e atender a sociedade de uma forma mais inclusiva. Se todos tiverem o mesmo perfil, vivendo em uma mesma realidade, com a mesma capacidade técnica e a mesma escolaridade, fica mais difícil pensar diferente e inovar.

Apesar de não terem muita ideia do que foi traçado no programa, acreditam que a personalidade e habilidades entre eles são muito diferentes, mas a maioria consegue trabalhar em equipe, se ajudam e se complementam. Se a proposta era agregar diversidade e torná-la inclusiva, esse propósito foi atendido.

Com o aprendizado e experiência em atuar de forma aberta e construtiva, foi possível identificar que todos ficaram muito satisfeitos em participar do projeto, e gozaram de uma mudança profissional e motivacional em suas vidas. A oportunidade de participar de um programa inovador com certeza agregou positivamente para o desenvolvimento deles, da empresa e da gestão de recursos humanos no geral.

Analisando o perfil dos 15 estagiários participantes, vale destacar alguns tópicos, dois deles são de comunidade carente, homossexuais e negros; quatro deles têm idade acima de 28 anos, sendo um com 38 anos; todos eles com formação variada sem aderência à tecnologia da informação (perfil da empresa em questão), como marketing, química, jornalismo e produção de TV.

Portanto, provavelmente, se o processo seletivo fosse um convencional, muitos deles não teriam sido contratados, e a diversidade esperada para a inovação e transformação organizacional não seriam alcançadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um ambiente empresarial saudável é aquele que está aberto a novos olhares, novas tecnologias e a constante transformação cultural. As empresas existem para satisfazer as necessidades das pessoas e as pessoas mudam os seus costumes, modo de enxergar e de agir perante a sociedade, tudo é passível de evolução, e as organizações também.

De acordo com este estudo de caso foi possível identificar como esta afirmação funciona na prática. A transformação cultural de que a empresa precisava veio através da flexibilidade e abertura para o novo, para a diversidade e para a inclusão. O processo de contratação às cegas permitiu que novos olhares chegassem à organização, para inovar e crescer estrategicamente.

Constata-se que a gestão de pessoas é a base para um negócio evoluir e se manter competitivo no mercado. A partir do momento em que gestores compreendem esse fato, o desenvolvimento organizacional é notável.

Todos os envolvidos no projeto apresentaram ganhos com a experiência, afirmam que o objetivo foi alcançado e que a Inteligência Artificial permitiu que a empresa obtivesse economia de tempo e dinheiro, além de todos os ganhos já relatados com a desburocratização dos processos. O recrutamento e seleção às cegas possibilitou a abertura para a diversidade e a inclusão, pontos chaves para seguir com o planejamento interno de engajamento e alinhamento dos valores da companhia.

Durante o programa foram desenvolvidas parcerias de alguns estagiários com projetos externos para diversos públicos LGBTQI+, PCDS, negros, Seniors acima de 50 anos, comunidades carentes, entre outros. Projetos com o intuito de atrair e incluir pessoas interessadas em tecnologias, oferecendo capacitação profissional e tornando-os inclusivos ao mercado de trabalho.

Todos esses projetos, além de fazerem a diferença na vida de muitos profissionais, ajudaram a aproximar os funcionários em prol de causas tão nobres e resultou em grande visibilidade da companhia no mercado e nas mídias, rendendo créditos e motivando outras empresas a trabalharem da mesma forma.

Quanto aos estagiários, nove deles já foram contratados, antes mesmo do término do projeto, pois seus gestores conseguiram captar qualidades e características bem distintas do estereótipo do staff. Os novos colaboradores demonstraram pontos de vista que agregaram na tratativa de problemas, e transformaram procedimentos e rotinas, com pontos de vista totalmente inovadores trazendo resultados positivos e notáveis.

Portanto, diante dos dados apresentados e discutidos, afirma-se que a tecnologia irá, cada vez mais, impulsionar e possibilitar que as empresas se mantenham vivas e inovadoras diante de um mercado exigente e extremamente diverso.

6 REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BEIER, S. CARGIL do BRASIL, 2019, Simone Beier, diretora de recursos humanos da Cargill no Brasil - https://www.cargill.com.br/pt_BR/2018/curriculo-cego. Acesso em: 23 de novembro de 2020.

BITTENCOURT, D. F. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

BRDULAK, H. **Diversity management as a business model**. Kobieta i Biznes, v. 1, n. 4, p. 29-35, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CORVALÁN, J. G. **Administración Pública digital e inteligente: transformaciones en la era de la inteligencia artificial**. Rev. Direito Econômico e Socioambiental, v. 8, n. 2, maio, 2017.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

DESSLER, G. **Human resource management**. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

DUTRA, J.S. **A função recrutamento e seleção como ângulo privilegiado de análise da gestão de RH**. In: ANPAD. São Paulo, 1990.

HANASHIRO, D. M.; PEREIRA, J. B. C. **A Gestão da Diversidade: Uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças?** XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais...Curitiba: ANPAD, 2007.

HEILMANN, C. **Artificial Intelligence And Recruiting: A Candidate's Perspective.** *Forbes*. 22 jun. 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/22/artificial-intelligenceand-recruiting-a-candidates-perspective/#44deaece7a88>. Acesso em: 23 de novembro de 2020

KENOBY, S. **Inteligência Artificial no recrutamento e seleção: Como aplicar?** 2018. Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

LOTTI, A. B. P.; ANJOS, F. B. **Diferenças entre o processo seletivo e o trabalho real: um estudo de caso.** Brasília: Uniceub, 2018.

LOTZ, E. G.; BURDA, J. A. **Recrutamento e seleção de talentos.** Curitiba: Intersaberes, 2015.

MACCALI, N. et all. **As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do brasil.** RAM, Rev. Adm. Mackenzie, v. 16, n. 2, p.157-187, mar-abr, São Paulo, 2015.

MATEO-SIDRÓN, F. **Tecnologia em RH: Necessidade Essencial Para o Século XXI.** *Rev. Valor Econômico*, v. 15, n. 1, maio, 2009.

MELO, F. A. O. et. All. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder.** IX SEGeT, 2012.

MCKINSEY & Company. **A diversidade como alavanca de performance.** 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering/pt-br>. Acesso em: 16 de novembro de 2020.

MENDONÇA, A. O. A. et all. **Inteligência artificial - Recursos humanos frente as novas tecnologias, posturas e atribuições.** *Rev. Contribuciones a la economia*, out-dez, 2018. Disponível em: <https://eumed.net/rev/ce/2018/4/inteligencia-artificial.html>. Acesso em 23 de novembro de 2020.

REIS, B. F.; GRAMINHO, V. M. C. **A Inteligência Artificial no recrutamento de trabalhadores: O caso Amazon analisado sob a ótica dos direitos fundamentais.** XVI Seminário Internacional de trabalhos científicos. 2019.

RICH, E.; Knight, K. **Inteligência Artificial.** São Paulo: Makron Books, 1994.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson, 2006.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas.** *Rev. científica de Administração*, v. 10, n. 10, jan-jun, 2008.

SCHUTZER, D. **Artificial intelligence: an applications-oriented approach.** New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1987.

SWARTZ, T. H. et all. **The Science and Value of Diversity: Closing the Gaps in Our Understanding of Inclusion and Diversity.** *The Journal of Infectious Diseases*, v. 220, n. 2, p. 33-41, 2019.

TOLEDO, F. **O que são recursos humanos.** São Paulo: ed. Brasiliense, 2003.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000.

VALENTINE, S. **Inteligência artificial no recrutamento e seleção: como aplicar?** JobConvo, 2020. Disponível em: <https://articles.jobconvo.com/como-aplicar-a-inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 12 de novembro de 2020.

VERISSIMO, C. **Gestão de Pessoas**, 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestaodepessoas/10482/>. Acesso em: 12 de novembro de 2020.

VERTOLLI, M. O.; KELLY, M. A.; DAVIES, J. **Coherence in the visual imagination**. *Cognitive Science*, 43(3): 885—917, 2018.

YOCHABELL; C. CEO da Jobecam – **Plataforma de R&S às Cegas**. 2019.